

Réflexions sur les réactions syndicales à la sous-traitance

Patrice Jalette
École de relations industrielles
Université de Montréal
Décembre 2004

Lors du récent colloque du Centre de recherche interuniversitaire sur la mondialisation et le travail (CRIMT) intitulé «Renouveau syndical : innovations pour un accroissement du pouvoir syndical à l'heure de la mondialisation», on nous a demandé de participer à un atelier traitant des défis de la restructuration économique pour les syndicats. Nous avons ainsi fait un tour d'horizon des réactions syndicales à un de ces défis cruciaux : la sous-traitance. Le présent texte vise à étayer les réflexions présentées dans cet atelier.

Depuis trois ans, nous menons avec des étudiant(e)s de maîtrise diverses recherches ayant pour objet la sous-traitance dans le secteur manufacturier et le secteur municipal¹. Ces enquêtes et ces études de cas portent sur le lien entre la présence syndicale et le recours à la sous-traitance (Jalette 2004) de même que sur les conséquences de celle-ci pour la main-d'œuvre et le syndicat. Bien que nous aurons un jour l'occasion de présenter de façon plus détaillée les résultats de ces travaux, les résultats obtenus jusqu'à présent apparaissent assez intéressants pour les partager à ce stade-ci. Après une brève mise en contexte, une typologie des réactions syndicales à la sous-traitance qui se base tant sur la littérature spécialisée que sur nos observations sur le terrain est présentée. Par la suite, les facteurs de succès des stratégies syndicales pour faire face à la sous-traitance sont discutés. Différents exemples tirés de nos observations sur le terrain illustreront notre propos.

Syndicat et sous-traitance

Au cours des dernières années, il s'est rarement passé une journée sans que l'actualité ne fasse mention d'un conflit de travail où la sous-traitance est en jeu, ou de la volonté d'une administration publique de confier des activités au secteur privé ou de l'entreprise décidant de délocaliser la production de ses biens et services en Asie ou ailleurs dans le monde. Dans tous ces cas, ce sont des employeurs qui décident, notamment pour des raisons de coûts, de soustraire à l'influence syndicale du travail qui était jusqu'alors réalisé par les syndiqués dans l'unité syndicale. La sous-traitance peut avoir des conséquences majeures pour la main-d'œuvre (perte d'emplois, transfert d'emplois à un nouvel employeur, modifications des conditions de travail, etc.) et pour les syndicats (réduction du pouvoir de négociation, altération à l'intégralité de l'unité d'accréditation, réduction des effectifs, etc.). Face à ces éventualités, les syndicats vont tenter de protéger leurs membres et de se protéger face à la sous-traitance. On observe d'ailleurs que la restriction de la sous-traitance constitue une priorité de négociation pour bien des syndicats (Kumar et Murray 2001).

¹ Les étudiant(e)s faisant partie de l'équipe de recherche sur la sous-traitance sont Isabelle Poirier, Cathy-Soleil Cyr-Racine et Frédéric Lauzon-Duguay. Ils termineront leur mémoire au cours de l'année 2005.

Par contre, en examinant les conventions collectives canadiennes, il est assez étonnant de constater qu'il n'y en a que très peu qui prohibent complètement la sous-traitance (environ 3%) et qu'une bonne part des grandes conventions (environ 45 %) ne comptait pas même de clause en 2001 (Jalette et Warrian 2002). De plus, dans une enquête récente portant sur la sous-traitance dans le secteur manufacturier au Québec et en Ontario (Jalette 2004), nous avons pu observer qu'il se faisait plus de sous-traitance dans les établissements syndiqués que dans les établissements non syndiqués ce qui est également étonnant compte tenu du discours patronal. Si la stratégie syndicale est d'empêcher la sous-traitance, il est difficile de conclure sur la base de ces données qu'elle ait été un succès. Une hypothèse alternative est plutôt que la réaction syndicale à la sous-traitance est plus nuancée qu'une simple opposition inconditionnelle. C'est ce que nous allons voir dans la prochaine section.

Typologie des réactions syndicales

Avant d'aborder la typologie comme telle, il convient d'observer qu'il y a un *a priori* quand on parle de «réaction syndicale» et c'est que les syndicats ne peuvent qu'être réactifs en matière de sous-traitance. Bien que l'initiative de la décision de confier du travail à l'extérieur de l'unité reviendra toujours à l'employeur, nous pensons que les actions syndicales en matière de sous-traitance ne sont pas que réactives. Il y a tout un éventail de réactions syndicales à la sous-traitance.

Cette typologie a été inspirée par celle de Lévesque et Murray (2003) qui a été développée pour définir les positions des syndicats locaux face aux changements dans les milieux de travail. Voici les réactions syndicales que nous avons identifiées :

- Opposition;
- Défensive;
- Abstention;
- Offensive.

Quelques remarques s'imposent avant de les aborder dans le détail. Ces positions syndicales ne sont évidemment pas mutuellement exclusives et elles peuvent varier dans le temps. Il faut spécifier aussi que l'intérêt porte ici sur les stratégies syndicales locales (dans un milieu de travail) bien qu'il y ait des actions syndicales possibles aux niveaux industriel (p. ex. syndiquer les employés des sous-traitants) et politique (p. ex. lobby, manifestations, etc.) pour agir en matière de sous-traitance.

Opposition

L'opposition syndicale à la sous-traitance constitue la réaction sur laquelle est axé le discours syndical officiel. Pour s'opposer à la sous-traitance au plan local, les syndiqués peuvent tout d'abord recourir à des moyens de pression, dont la grève. La sous-traitance a d'ailleurs été récemment à l'origine de grèves (p.ex. ABI, Ville de Toronto, Stelco, Vidéotron) où les salariés tentaient de contrer les projets patronaux de l'accroître ou de la faciliter. Dans un des milieux de travail que nous avons étudiés, un syndicat s'est pour sa part servi de la procédure de griefs pour faire pression sur l'employeur. En réponse à l'arrivée dans l'usine de nombreux sous-traitants, le syndicat, en se basant sur la clause de sous-traitance de la convention collective, s'est mis à déposer des

griefs, faisant littéralement crouler l'employeur sous ceux-ci. La principale pression pour l'employeur était le coût du traitement de ces dizaines de griefs et non pas seulement la peur de perdre sa cause en arbitrage. Le syndicat a pu se bâtir ainsi un rapport de force qui lui a permis de réduire passablement les conséquences de cette sous-traitance pour ses membres.

Foster et Scott (1998) identifient une autre forme d'opposition soit les contestations judiciaires qui, à l'instar des moyens de pression se sont avérées des moyens efficaces dans le passé pour lutter contre les projets de sous-traitance des employeurs. Les syndicats canadiens et notamment les syndicats québécois se sont généralement appuyés sur les dispositions législatives visant les cas de vente ou de transfert d'une entreprise ou d'une partie d'une entreprise pour se protéger contre certaines formes de sous-traitance (voir Gagnon, Avignon et Collombat 2003). Au Québec, l'adoption du projet de loi 31 a cependant changé la donne en faveur des employeurs car le *Code du travail* protège désormais moins bien les travailleurs contre la sous-traitance. Face à cette brèche faite au Code, les syndicats désirent négocier des clauses visant à la combler. La sous-traitance est devenue ainsi un enjeu de négociation dont les employeurs sont susceptibles de se servir comme monnaie d'échange pour obtenir des concessions. On peut penser que l'efficacité de la stratégie de contestations judiciaires doit reposer sur des assises juridiques autrement plus contraignantes pour les employeurs canadiens que le cadre législatif actuel. La convention collective est susceptible de procurer de telles assises.

Défensive

Une stratégie syndicale défensive vise la protection des salaires et des avantages chèrement acquis (Kumar et Murray 2003). Une telle stratégie en matière de sous-traitance va donc se traduire concrètement par la négociation de clauses de protection, dont la teneur variera selon le rapport de force du syndicat, et l'application de ces clauses en cours de convention. Une stratégie défensive va plus loin que la simple réaction passive au cas par cas. D'après le contenu des conventions collectives (Jalette et Warrian 2002), la stratégie défensive apparaît être celle qui a été adoptée par une majorité des syndicats. C'est ainsi que les dispositions des conventions visent davantage à encadrer la sous-traitance que son élimination comme telle. Dans la plupart d'entre elles, la sous-traitance est permise dans diverses circonstances : urgence, arrêt planifié de la production, manque d'expertise ou d'équipement, travaux de construction, etc. Généralement, ces types de sous-traitance seront acceptés en échange de la protection des salariés actuels qui prendra généralement la forme d'un engagement de l'employeur à ce que la sous-traitance n'entraîne pas leur mise à pied ou de modifications à leurs conditions de travail. Pour Caprile et Llorens (2000 p. 20) qui ont étudié les réactions syndicales dans le secteur de l'automobile, (...) *les syndicats ont manifesté dans la plupart des pays une réaction défensive face aux formes les plus directes de sous-traitance d'activités, en s'efforçant de réorienter la stratégie ou d'atténuer ses répercussions sur les travailleurs impliqués*».

D'autres dispositions permettent de protéger plus indirectement les travailleurs contre la sous-traitance sans toutefois empêcher expressément l'employeur d'y recourir. Il s'agira essentiellement de la rendre moins attrayante, par exemple, en obligeant l'employeur à

s'assurer que les employés des sous-traitants bénéficient des mêmes conditions que celles prévues à la convention, comme le font certains syndicats, par exemple dans le vêtement et la construction (Levine 1990), en garantissant la protection du revenu des employés mis à pied en raison de la sous-traitance (Helper 1990) ou en assurant que, lors d'un transfert de salariés chez un sous-traitant, leurs conditions de travail soient protégées.

Par cette stratégie défensive dont la convention collective est le fer de lance, les syndicats ont bien réussi à minimiser voire éliminer les conséquences pour leurs membres de certaines formes de sous-traitance.

Abstention

Une autre réaction syndicale est l'abstention, c'est-à-dire que le syndicat ne s'implique pas vraiment dans les discussions relatives à la sous-traitance. C'est ainsi que des syndicats n'accepteront pas de s'impliquer dans un processus de négociation de la sous-traitance susceptible de mener à des pertes d'emplois ou à des conditions de travail moindres (Foster et Scott 1998). En laissant le champ libre à l'employeur, ils se donnent les coudées franches pour pouvoir s'opposer et défendre les acquis de ses membres. Selon Foster et Scott (1998), cette stratégie est cependant risquée car elle réduit les possibilités pour le syndicat d'influencer les tenants et aboutissants d'un projet donné de sous-traitance.

Une autre forme d'abstention est ce qu'on pourrait appeler aussi une réaction de non opposition à la sous-traitance. Cette réaction tient parfois de l'indifférence ou de l'absence de vision ou de ressources mais aussi parfois des conséquences positives de la sous-traitance de certaines activités. Premièrement, des syndicats ont «laissé aller» certaines activités à l'externe en raison d'une vision à courte vue ou même une certaine négligence. Par exemple, suite au départ d'un ouvrier spécialisé, les tâches qu'il accomplissait sont confiées à un entrepreneur externe sans que le syndicat ne s'oppose vraiment car personne à l'interne ne peut accomplir ces tâches. Les départs servent souvent d'excuse à l'employeur pour recourir à la sous-traitance (Helper 1990) mais la bataille pour obliger l'employeur à embaucher de nouveaux travailleurs n'est pas facile à faire en raison de la difficulté de mobiliser les membres actuels sur cet enjeu à plus long terme et de la rareté de la main-d'œuvre qualifiée notamment à l'extérieur des grands centres. Nous avons aussi pu voir des syndicats où les gens n'avaient tout simplement pas le temps ni les ressources pour se préoccuper de certaines offensives patronales en matière de sous-traitance ce qui a mené à des pertes d'activités pour l'unité syndicale. Deuxièmement, nous avons pu voir un cas plus rare où, la sous-traitance étant à l'avantage des membres, le syndicat aurait été mal venu de s'y opposer. Par exemple, un syndicat ne s'est pas opposé à la sous-traitance de tâches de nettoyage que ses membres ne veulent pas accomplir car les conditions physiques dans lesquelles elles doivent s'effectuer sont particulièrement pénibles. Dans un autre cas, l'embauche de sous-traitants au cours de l'arrêt de production annuel permet à un plus grand nombre de salariés de l'usine de prendre des vacances. Ainsi, le syndicat ne peut que difficilement s'opposer à la sous-traitance de certaines activités quand ses membres ne s'y opposent pas ou lorsqu'il ne peut proposer d'autres alternatives viables.

Offensive

Une dernière réaction syndicale à la sous-traitance est plutôt de nature proactive et offensive. Bien sûr, nous n'entendons pas par là un syndicat proposant à l'employeur d'aller en sous-traitance! Contrairement à ce qui peut être le cas en matière d'organisation du travail par exemple, le syndicat n'initiera jamais un projet de sous-traitance. En cette matière, une réaction offensive prend plutôt la forme de syndicats s'impliquant dans un processus de négociation de la sous-traitance et proposant des alternatives à ce qui est proposé par l'employeur. Cette stratégie consiste souvent en la mise en place d'un mécanisme où les parties vont pouvoir discuter des projets de sous-traitance. Dans quelques expériences, nous avons pu observer des syndicats s'asseyant avec l'employeur pour discuter de l'opportunité d'aller en sous-traitance pour certaines activités. Les discussions portaient sur les aspects suivants : Les personnes à l'interne ont-elles les compétences requises ou sont-elles disponibles pour faire tel ou tel travail? L'établissement est-il équipé pour réaliser le travail? Est-ce plus coûteux de confier la réalisation de ce travail à l'externe?

Dans d'autres cas, notamment dans le secteur municipal (Martin 1999), le syndicat peut être invité formellement à déposer une soumission afin de pouvoir conserver à l'interne l'activité que l'employeur désire sous-traiter (Helper 1990). Cette implication exige du syndicat qu'il monte un dossier et puisse faire certaines évaluations de coûts de revient ce que certains syndicats rencontrés étaient habitués à faire. Dans un autre cas, un syndicat du secteur municipal a de lui-même monté un dossier pour rapatrier à l'interne une activité confiée à l'externe. Pour ce faire, il a dû effectuer les démarches nécessaires à la Commission québécoise d'accès à l'information afin d'amasser l'information publique lui permettant de faire la preuve noir sur blanc que c'était plus rentable de réaliser à l'interne cette activité. Une autre initiative syndicale dont nous avons pris connaissance sur le terrain concernait l'expertise qui est un aspect crucial de la problématique générale de la sous-traitance. C'est ainsi que le syndicat a obtenu de l'employeur qu'il y ait un jumelage entre les employés des sous-traitants et les salariés afin qu'il y ait transfert d'expertise vers l'interne. Cette procédure permet aux salariés de l'usine d'acquérir de nouvelles compétences pour entretenir des nouveaux équipements et diminue la nécessité pour l'employeur de se tourner vers l'externe lorsqu'il a de nouveau besoin d'une telle expertise. Cette initiative syndicale témoigne d'une vision des enjeux à terme de la sous-traitance.

Voilà qui fait le tour de cette réflexion sommaire sur les réactions syndicales : opposition, défensive, abstention et offensive. Cette recension soulève des questions quant aux facteurs expliquant l'adoption de l'une ou l'autre des stratégies et quant conditions nécessaires pour la stratégie syndicale soit couronnée de succès. C'est ce dont nous traiterons dans la prochaine section.

Sources du pouvoir syndical et conditions de succès des réactions

Sur le terrain, le pouvoir de négociation du syndicat est apparu comme la variable clé pour comprendre l'adoption d'une stratégie plutôt qu'une autre en matière de sous-traitance, bien qu'il y ait d'autres facteurs entrant en jeu (p. ex. les motifs de l'employeur et les conséquences appréhendées). Lévesque et Murray (2003) ont identifié trois grandes sources de pouvoir pour le syndicat afin d'établir un rapport de force en sa

faveur : sa capacité stratégique (ou d'être proactif), la solidarité interne et la solidarité externe. Les facteurs de succès des stratégies syndicales face à la sous-traitance que nous avons identifiés dans le cadre de nos recherches touchent à ces trois dimensions.

Capacité stratégique

Tel qu'indiqué plus tôt, le syndicat doit avoir une vision à terme de la sous-traitance plutôt que de réagir toujours au cas par cas. L'employeur a souvent une vision de la sous-traitance qu'il réalisera de façon incrémentale (stratégie des «petits pas») plutôt que de tenter un grand coup qui amènerait le syndicat à se braquer d'entrée de jeu. C'est pourquoi le syndicat doit voir venir et penser à long terme pour identifier les grands enjeux dépassant le quotidien. Il peut se questionner, par exemple, sur les impacts d'un projet de sous-traitance donné sur la disponibilité des compétences à l'interne ou sur l'embauche. La sous-traitance est souvent le principal obstacle au renouvellement des effectifs dans les organisations car l'employeur sous-traite au lieu d'embaucher de jeunes salariés. Cet impact de la sous-traitance ne sera perceptible qu'à terme et se fera sentir sur les futurs salariés et non sur les salariés actuels. L'impact de la sous-traitance sur le renouvellement des effectifs ne peut être abordé sans parler aussi de la question de la disponibilité de l'expertise. L'absence d'expertise nouvelle à l'interne étant une autre raison patronale pour aller en sous-traitance, il est important pour le syndicat de tenter de conserver les emplois qualifiés et de s'assurer d'un maintien et d'un développement de l'expertise pour que les salariés actuels et futurs soient toujours en mesure de faire le travail. Cette stratégie passe également par le renouvellement des équipements et outils qui est d'une part, un incitatif au maintien et au développement de l'expertise à l'interne et d'autre, une condition de l'utilisation optimale d'une expertise de pointe. Une stratégie défensive axée sur la protection des acquis des employés actuels, par exemple, une convention collective spécifiant que la sous-traitance ne doit pas engendrer de mises à pied ou assurant la sécurité d'emploi aux salariés actuels, n'empêche pas à plus long terme la perte d'expertise ou le non renouvellement des effectifs.

Solidarité interne

Parmi les ressources syndicales à mobiliser à l'interne, il y a au premier rang la convention collective. La clause de sous-traitance dans la convention collective est souvent la seule façon pour le syndicat d'avoir une certaine emprise sur la sous-traitance et une des seules façons de la civiliser. L'expérience d'un syndicat que nous avons rencontré nous a montré qu'en l'absence de clause dans sa convention, il n'a pu pratiquement rien faire contre un projet de l'employeur, car il n'avait pas d'assise juridique ni aucune autre prise sur ce dernier qui a pu ainsi faire ce qu'il voulait. Une autre ressource à mobiliser à l'interne est le temps de libération syndicale. Un des syndicats rencontrés nous a confié manquer de temps pour faire des recherches visant à obtenir des informations sur les contrats de sous-traitance passés par leur employeur dans le secteur municipal. Élaborer une vision, se préparer adéquatement pour répondre aux arguments patronaux ou calculer des prix de revient nécessitent du temps que le syndicat peut se ménager dans la convention. À l'interne, il y a aussi les membres du syndicat à mobiliser. Selon ce que nous avons pu voir sur le terrain, il est indéniable que, suite aux amendements récents apportés au *Code du travail* et le débat public qui en a découlé au Québec, les membres sont plus conscientisés aux enjeux de

la sous-traitance et plus vigilants ce qui est essentiel pour mener les batailles syndicales dans ce domaine. Dans les cas étudiés, la mobilisation s'est naturellement faite plus facilement lorsque les conséquences étaient importantes pour les salariés (p. ex. mises à pied). Ce fut par contre plus difficile de mobiliser les membres quand ces conséquences ne les affectent pas et qu'elles risquent de ne les toucher qu'à plus long terme seulement.

Solidarité externe

Le syndicat peut aller chercher à l'externe différentes ressources qui lui permettront d'améliorer son pouvoir de négociation. Par l'entité à laquelle il est affilié, le syndicat local doit avoir accès à une expertise dans différents domaines (droit, économie, comptabilité, etc.) qui lui sera utile pour développer sa propre argumentation dans un dossier donné. La centrale, la fédération ou l'union doit aider le réseautage et le partage d'information entre les syndicats locaux afin que tous soient au courant ce qui se passe ailleurs. Les syndicats mieux supportés par leur organisation nous sont apparus plus en mesure de faire face à leur employeur. Enfin, dans le secteur public notamment, les syndicats ont certainement intérêt à créer des liens avec la communauté citoyenne, les enjeux de la privatisation des services publics dépassant la seule protection des acquis des salariés. Dans le secteur privé, ces liens avec la communauté sont probablement plus faciles à établir en région.

Conclusion

Cet article montre que les syndicats adressent de diverses façons la question de la sous-traitance et pas seulement en s'y opposant. Cela est le signe que la réaction syndicale est susceptible de s'adapter aux circonstances. Cette approche pragmatique ne doit cependant faire perdre de vue les enjeux à terme de la sous-traitance dont les impacts sur le syndicat et la main-d'œuvre ne sont leur jamais profitables ou si peu. Si la nécessité pour les syndicats de se construire un bon rapport de force est évidente, il reste que les moyens proposés ici permettent de mettre en pratique ce qui pourrait rester une vue de l'esprit. Nos recherches nous permettront de tester plus encore notre typologie et d'approfondir notre connaissance des moyens mis de l'avant par les syndicats pour faire face à la sous-traitance.

Bibliographie

Caprile, M. and C. Llorens (2000), *Outsourcing and Industrial Relations in the Motor Manufacturing*, European Industrial Relations Observatory on Line.

Foster, D. and P. Scott (1998), «Conceptualising Union Responses to Contracting Out Municipal Services, 1979-97», *Industrial Relations Journal*, 29 :137-150.

Gagnon, M.-J., P. Avignon and T. Collombat (2003), *L'économie politique de la sous-traitance et les articles 45 et 46 du Code du travail du Québec*, Montreal, research report, Institut de recherche en économie contemporaine.

Helper, S. (1990), "Subcontracting: Innovative Labor Strategies," *Labor Research Review*, 9:89-99.

Jalette, P. (2004), "Subcontracting in the Manufacturing Sector: A Quebec-Ontario Comparison," *Workplace Gazette*, vol. 6, no. 4, winter, 73-86.

Jalette, P. and P. Warrian (2002). "Contracting-out Provisions in Canadian Collective Agreements: A Moving Target," *Workplace Gazette*, vol. 5, no. 1, spring, 64-76.

Kumar, P. and G. Murray (2003), «Strategic Dilemma : The State of the Union Renewal in Canada», in Fairbrother P. and C. B. Yates (ed.), *Trade Union Renewal : A Comparative Study*, New-York : Continuum, 200-220.

Kumar, P. and G. Murray (2001), «Union Bargaining Priorities in the New Economy: Results from the 2000 HRDC Survey on Innovation and Change in Labour Organizations in Canada», *Workplace Gazette*, vol. 4, no. 4, winter, 43-55.

Lévesque, C. and G. Murray (2003) «Union Bargaining Power in the Global Economy : A Comparative Study of Workplace Change and Local Unions in Canada and Mexico», 13th World Congress of the International Industrial Relations Association, Plenary Session Track 1: Entreprise Reorganization : Negotiated, Consultative or Unilateral?, Berlin, September 9th.

Levine, J. (1990), «Subcontracting and Privatization of Work: Private and Public Sector Developments», *Journal of Collective Negotiations in the Public Sector*, vol. 19:275-282.

Martin, L.L. (1999), «Public-Private Competition : a Public Employee Alternative to Privatization», *Review of Public Personnel Administration*, winter, 59-70.

Sommaire

La sous-traitance est l'un des plus importants défis pour les syndicats à l'heure actuelle. Cet article présente quatre réactions syndicales à la sous-traitance : opposition, défensive, abstention et offensive. Différents exemples tirés d'observations sur le terrain et de la littérature sont employés pour les illustrer. L'approche pragmatique des syndicats dont la réaction va s'adapter aux circonstances ne doit cependant faire perdre

de vue les enjeux à terme de la sous-traitance dont les impacts ne sont leur jamais profitables. L'adoption de telle ou telle stratégie en matière de sous-traitance dépend également du pouvoir de négociation du syndicat. Le reste de l'article est consacré aux moyens susceptibles de permettre aux syndicats de se bâtir un rapport de force favorable dont les sources se situent dans leur capacité d'être proactifs et de développer des solidarités interne et externe.